



# هدف‌های آموزشی

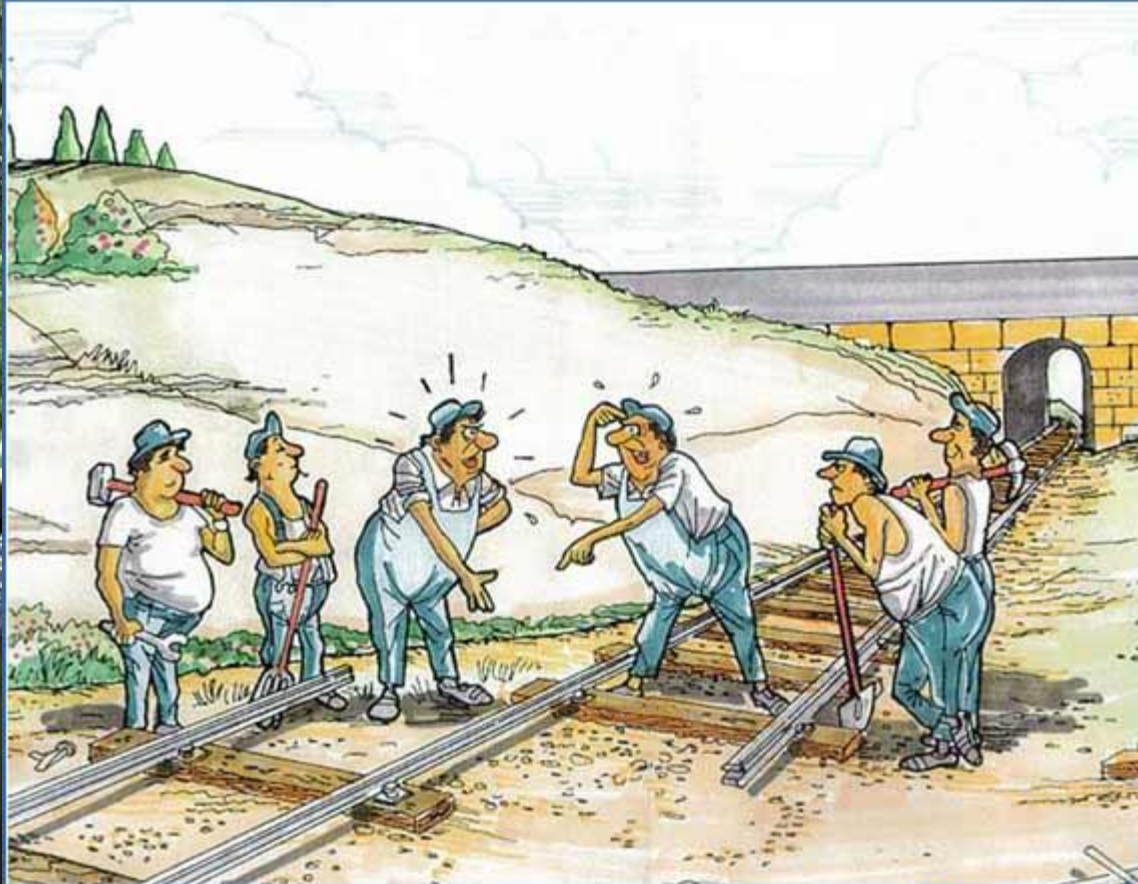
- در پایان این فصل شما می‌توانید:
- مدیریت را تعریف نموده و فرآیند مدیریت را تجزیه و تحلیل نمایید.
- علم یا هنر بودن مدیریت را بررسی نمایید.
- مهارت‌های مدیر را با ذکر مثال تشریح نمایید.
- وظایف مدیران را توضیح دهید.
- نقش‌های مدیران را توصیف، و با هم مقایسه نمایید.
- مدیران را از نظر سطح، موقعیت و عنوان با هم مقایسه نمایید.

## مقدمه:

بنام او که بهترین مدیر و مدبر عالَمیان است  
از بدو تولد ما در جامعه ای زندگی می کنیم که  
شامل سازمانهای بزرگ و کوچک است. در این  
تشکیلات افراد با یکدیگر کار می کنند تا به هدف  
مشترکشان برسند. سازماندهی و بسیج نیروها و  
امکانات در جهت تحقق آرمان ها و اهداف، توانایی ها  
و آگاهی های ویژه ای می خواهد که مدیریت نام دارد.



تو مقصری!



www.mgtsolution.com

راحتکار مدیریت

Dar InterNational

4040407



ما در اینجا ابتدا اصول پایه را آموزش می دهیم...

سیر تکامل مدیریت:

انسان غار نشین ← زندگی اجتماعی ←

ساختن دیوار چین , اهرام مصر و...

در 5000 سال قبل سومری ها به سیستم ثبت و

ضبط اشاره کرده اند. در زمان حضرت موسی (ع)

سلسله مراتب , اختیار و نظارت مطرح بود.

افلاطون اصل تخصص را بیان کرد.



در اوائل قرن بیستم در سال 1970 پس از انقلاب  
صنعتی ← تولید انبوه به وسیله صنایع  
تفکر عقلانی ← افزایش کارایی (نسبت  
برون داد به درون داد) ← بروز مدیریت  
کلاسیک توسط فردریک تایلور , ماکس وبر , فایول  
و ...







براستي مدیریت چیست ؟



مدیریت شاخص و راهنمای زندگی است و دو

بازوی مهم آن عبارتست از علم و دانش و هنر

مدیریت جهت انتخاب مدیر باید تست علاقه

(INTEREST TEST) استعداد , و شخصیت انجام

شود.



## تعريف مدیریت :

1- مدیریت فرایندی است که بوسیله آن کوشش های فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترك هماهنگ می شود ( جاسبی )

2 - مدیریت عبارتست از فعالیت های ذهنی و فیزیکی به منظور به وجود آوردن محیط ذهنی و فیزیکی جهت به دست آوردن اهداف شخصی و سازمانی ( هاگو بای )

3 - مدیریت فرایند انجام کار توسط دیگران می باشد و شامل فعالیت هایی نظیر برنامه ریزی , سازماندهی , کارگزینی , هدایت , ارتباط , انگیزش و کنترل می باشد. (گیلیس)

4 - مدیریت عبارتست از هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف

5 - مدیریت یعنی دانستن اینکه از زیر دستان خود چه می خواهید و سپس نظارت بر اینکه آنها این کار را از طریق بهترین و ارزانه ترین راه ممکن انجام دهند.

6 - مدیریت یعنی دستیابی به اهداف سازمان بوسیله برنامه ریزی , سازماندهی , هدایت و کنترل منابع انسانی , فیزیکی و تکنولوژی. (داگلاس )

7 - مدیریت انجام دادن کارها از طریق و به وسیله افراد و سایر منابع سازمان در جهت تحقق اهداف سازمانی ( کرتو ).

8 - مدیر کسی است که اولاً اعمال دیگران را هدایت می نماید ثانیاً مسئولیت هدف های خاصی را که به وسیله این اعمال تحقق می یابد به عهده دارد ( رابرت ال کانز )



## مدیریت علم و هنری است:

- برای پدیدآوردن محیطی مناسب،
- باهم فکری و همکاری دیگران،
- به منظور شکل دادن به فرآیند کارساز
- بااستفاده بهینه از منابع،
- برای عرضه خدمات یا کالاهایی قابل رقابت،
- وجلب رضایت متقاضیان و مشتریان،
- با پرهیز از بروز هرگونه عواقب نامطلوب.

# مدیریت علم و هنری

- مدیریت علم و هنری برای پدیدآوردن محیطی مناسب
- ،جهت همفکری و همکاری با دیگران،
- برای شکل دادن به فرآیندی کارساز،
- برای پرهیز از عواقب ناخواسته،
- در عین تولید ارزشی بیش از ارزشی که رقبا تولید می‌کنند،
- از راه افزایش بهره‌وری به شمار می‌آید.

# فراگرد مدیریت

• 1- چه باید کرد؟ (تعیین هدف و تهیه برنامه)

• 2- کار چگونه انجام داده خواهد شد؟  
(تعیین خط مشی و رویه‌ها و روش‌ها)





# فراگرد مدیریت

• 3- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟ (سازماندهی کار)

• 4- چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟ (کارگزینی، کارآموزی و کارگماری)



# فراگرد مدیریت

• 5- کار با چه وسایلی  
انجام داده خواهد شد؟  
(تعیین وسایل انجام  
دادن کار)

• 6- کار چه وقت و در  
چه مدتی انجام داده  
خواهد شد؟. (زمان  
بندی کار)



# فراگرد مدیریت

- 7- کار با چه کیفیتی انجام داده شود؟
- 8- کار با چه کیفیتی عملاً انجام داده می‌شود؟ دو سؤال آخر، ارزشیابی کار را مطرح می‌کند. پاسخ سوال اول، ملاک‌های ارزشیابی، و پاسخ سوال دوم، عمل ارزشیابی را معین می‌کند. به مدد این دو می‌توان معلوم کرد که نحوه انجام دادن کار تا چه اندازه با معیارهای تعیین شده، همخوانی دارد.

# مهارت هاي ضروري جهت مديريت موثر

- 1 - مهارت هاي ذهني : عبارتست از توانائي درك عقايد و نظرات كلي و به كار بردن آنها در شرايط ويژه (در سطوح بالاي مديريت کاربرد دارد )
- 2 - مهارت هاي فني : توانائي به كارگيري دانش و فنون خاص در انجام كارها ( در سطوح مياني مديريت کاربرد دارد )
- 3 - مهارت هاي انساني : توانايي درك , ترغيب و كنار آمدن با افراد (در همه سطوح مديريت کاربرد دارد )





# مهارت‌هاي مدیریت

- الف) مهارت‌هاي فني:  
**technical Skill**
- مهارت‌هاي فني از جمله مهارت‌هايي هستند که براي انجام دادن فعاليت‌هاي تخصصي لازم مي‌باشند.



## 2- مهارت‌هاي مراوده‌اي

- توانايي در استقرار ارتباط، درك مسائل و انگيزاندن افراد گروه.

### 3- مهارت‌های ادراکی

- این خصوصیات  
امکاني براي آنها  
ايجاد مي‌نمايد که  
استراتژیک فکر کنند و  
اساس محکمي براي  
اتخاذ تصميمات جامع  
سازماني پايه‌ريزي  
نمایند.



## 4- مهارت‌های تشخیص و تحلیل مسائل



- مهارت‌های تشخیص و تحلیل مسائل مدیران را قادر می‌سازد که بتوانند مشکلات خود را تعریف نموده، سپس علل احتمالی آنها را تشخیص داده و با تمرکز بر مشکلات به حل آنها اقدام نمایند



# سطوح مدیریت

عالی‌رتبه یا رده بالا، رده میانی، رده پائین یا سرپرست که بر انجام کار واقعی نظارت دارند.



Chief  
Executive

Chiefer  
Executive

Chiefest  
Executive

...چکار کنیم... پول خوب  
نمی تونیم بهشون بدیم... با این  
عناوین سرگرمشون می کنیم!!



# مدیران پرستاري و سطوح، رده و عنوان

عنوان	سطح	رده
<b>مدیر خدمات</b> <b>Director of nursing service</b> <b>رئیس پرستاري</b> <b>Chairman</b> <b>معاون اجرايي</b> <b>Executive vice president</b>	سوم	مدیران رده عالي

## مدیران پرستاري، رده، سطح و عنوان

رده	سطح	عنوان
مدیران رده میانی	میانی	سوپروایزر <b>Supervisor</b> هماهنگ کننده <b>Cordinator</b>



ردہ	سطح	عنوان
مدیران رده پایین یا خط اول (عملیاتی)	اول	سرپرستار <b>Head nurse</b>  مدیر گروه <b>Group manage</b>  پرستار مراقبت اولیه  <b>Primary nursing nurse</b>

## نکات مثبت شغل مدیریت

- موقعیت جهت پیشرفت
- احترام و تاثیر گذاری بر دیگران
- آزادی عمل و انعطاف بیشتر
- شرایط کاری بهتر
- موقعیت جهت کمک به دیگران

# نکات منفي شغل مدیریت

- الزام به تصمیم گیری

- عدم تناسب زیاد در پرداخت

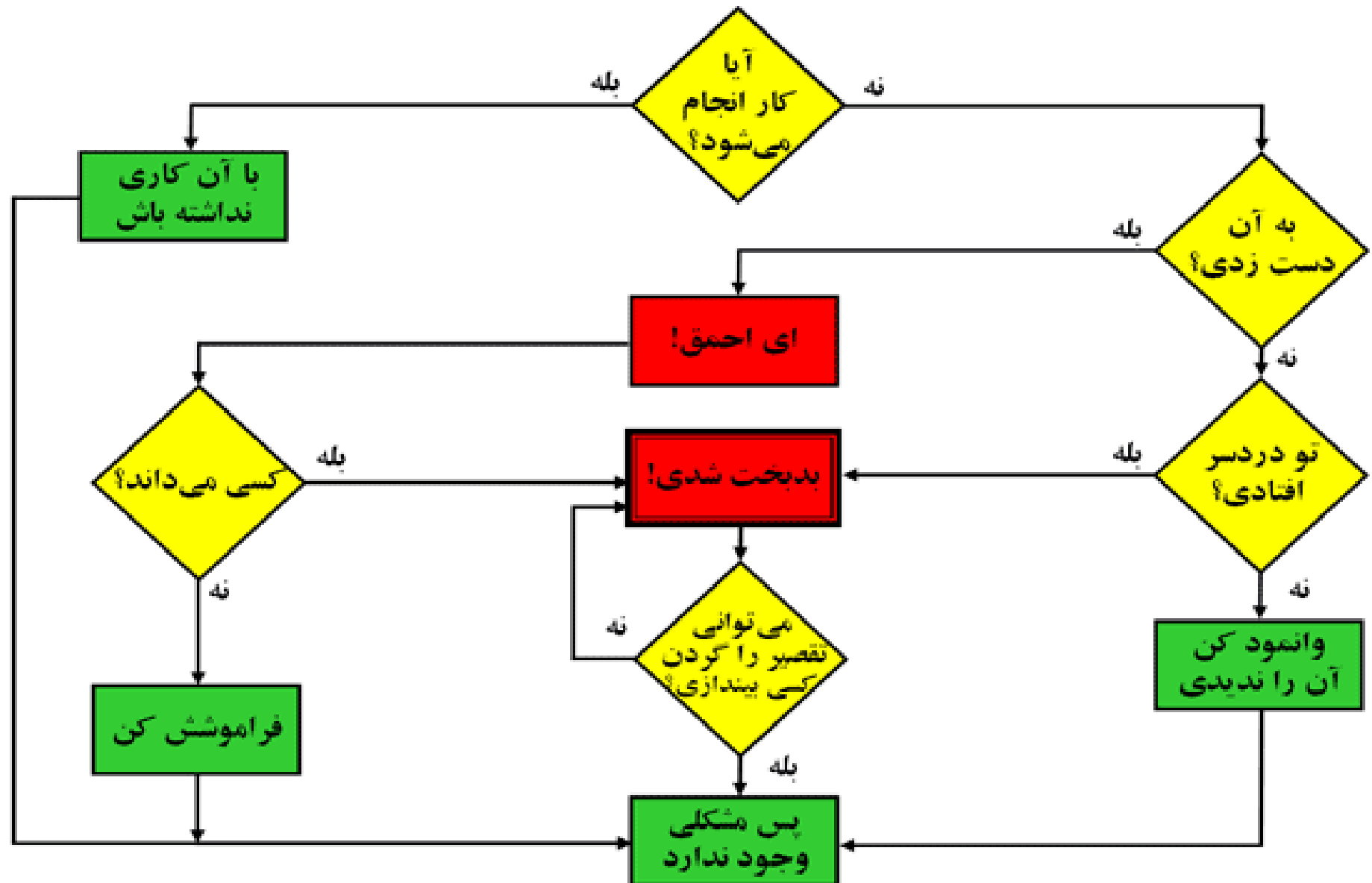
- درگیری با مشکلات دیگران

- مسئولیت در قبال عملکرد دیگران

- اختیارات نامناسب

( مسئول بخش است ولي اجازه جابجائي پرسنل

را ندارد. )





**مأموریت :** به دلیل وجودی هر مؤسسه یا هدف دائمی مؤسسه مأموریت (Mission) می گویند .

**فرهنگ اجتماعی :** جوّ اجتماعی و روانی حاکم بر محیط را گویند که شامل سیستم عادات ، عقاید ، ارزشها می باشد که می تواند بصورت بسته و تهدیدآمیز و یا باز و مشارکت آمیز باشد .

**خطّ مشي :** به راهنمائي از پيش تعيين شده جهت  
هدايت در تصميم گيري خطّ مشي ( Policies )  
اطلاق مي شود كه حتماً رسمي و اغلب كتبي است



# محیط فیزیکی

آنچه که قابل لمس و مشهود است و با  
حواس پنجگانه تشخیص داده میشود مثل ”  
آگاهی مدیران از استانداردهای فیزیکی بیمارستان  
– فاصله تختها – مساحت فضاي کار و  
بیماران بستري – تجهیزات و ابزار کار



# محیط ذهنی

قسمتی از زمینه که ادراکی و ذهنی است و قابل لمس نمی باشد ولی واقعاً وجود دارد و سبب ارتباطات عاطفی و احساسی بین افراد می شود. مثل ” ترغیب و تشویق تفکر آزاد- خلاقیت و نوآوری - تفکر انتقادی - ارزش قائل شدن به سازش به منظور پذیرش تغییر - ترغیب علم نه سنت پرستی - احترام به کارکنان -

ارزشیابی بازخوردی پرسنل

\*\*\* هر دو محیط فیزیکی و ذهنی بر یکدیگر موثرند

# اصول مدیریت و نظام ارزشی

مدیریت فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی است که برای دستیابی به اهداف و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد  
( دکتر رضائیان )

نظام ارزشی

اصول  
مدیریت



# نگرشهاي مدیریت

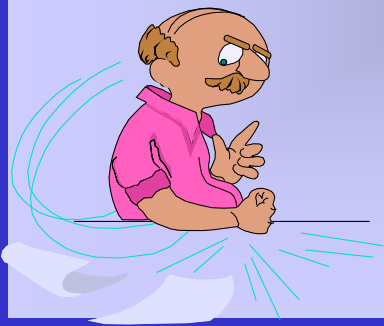
1 - مدیریت کلاسیک

2- مدیریت نئو کلاسیک

3- نگرش سیستمی

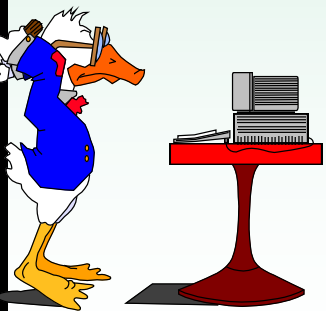
4- نگرش اقتضائی

5- مدیریت اسلامی



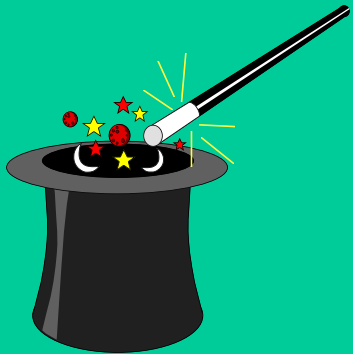
# اصول مدیریت

بنیانگذار مدیریت علمی تایلور بود (پدر علم مدیریت). در مدیریت علمی مدیران تلاش میکنند باجمع آوری دانش سنتی و دسته بندی آنها ، دستورالعملهایی را برای افزایش بهره وری کارگران استخراج نمایند.



# مدیریت کلاسیک

مسئله اساسي تایلور افزایش سطح  
کارایی یا تولید از طریق کاهش هزینه ها و  
افزایش سود و فراهم آوردن پرداخت مزد  
بیشتر به کارگران در مقابل بهره وری بیشتر  
آنان بود .



# اصول اساسي روش علمي مدیریت از دیدگاه تایلور

- کشف اصول علمي انجام کار حقيقي
- ( جایگزینی علم به جای قواعد تجربی )
- اصل انتخاب علمي کارگر ماهر .
- اصل پاداش و کنترل ( پرداخت بیشتر  
برای کار بالاتر از استاندارد ) .
- اصل تشريك مساعي طبقه کارگر با  
مدیریت .

# نواقص تئوري کلاسيک

1 - روابط غير رسمي افراد مدنظر نبوده و انسانها را جزئي از ماشين محسوب کرده اند (مکتب ماشيني) .

2 - کل سازمان را بصورت سيستم تصور نمي کردند بلکه به سازمان بصورت اجزاء جداگانه توجه مي شد  
( تأثير محيط بيرون از سازمان ناچيز گرفته مي شد ، بنا بر اين به کاري بيشتري از اثربخشي توجه داشتند ) .



## نواقص تئوري کلاسیک (ادامه)

3 - قدرت را ناشی از مقام می دانستند و سلسله مراتب را عمودی می دانستند در صورتی که همیشه چنین نیست .

4 - عدم هماهنگی بعضی از اصول با یکدیگر مثل اصل وحدت فرماندهی با اصل تخصص

# اصول كلي مدیریت از دیدگاه فایول

- اصل تقسیم کار :

تقسیم کار بین افراد و گروهها و تخصص کاری به عنوان بهترین راه استفاده از منابع انسانی .

- اختیار و مسئولیت :

فایول اختیار و مسئولیت را مرتبط دانسته و می گوید این دو لازم و ملزوم یکدیگرند و برای اختیارات دو جنبه قائل است .

1> رسمی 2> شخصی ، که اولی ناشی از سمت و دومی ناشی از هوش مدیر ، تجربه او و ارزشهای اخلاقی اوست . (مسئولیت به معنای پاسخگویی است) .

## - انضباط :

عبارت است از احترام قائل شدن به توافقهائي كه  
براي دستيابي به اطلاعات ، کاربرد انرژي لازم است .  
يك تشكيلات موفق نياز به تلاش مشترك كاركنانش از  
طريق انضباط دارد .

## - وحدت فرماندهي :

كاركنان مي بايد دستورات را فقط از يك نفر يا يك منبع  
دريافت دارند .

## - وحدت هدايت و رهبري :

هر گروه از فعاليتهايي كه داراي هدف يكساني است  
بايستي يك رهبريك نقشه داشته باشند .

- ابتکار و خلافت و نوآوری :

مدیریت بایستی در راه تقویت قوه ابتکار کارکنان گام بردارد

- نظم و ترتیب :

1، مادی = مرتب کردن اشیاء . 2، اجتماعی = مرتب کردن افراد

- ثبات در نگهداری شغل : عدم جابجایی غیر ضروری کارکنان

- تمرکز : کاهش اهمیت نقش زیر دستان .

- سلسله مراتب .

- روح همکاری .

- تقدم منافع عمومي بر منافع فردي .

- عدالت و انصاف .

- پاداش .





خصوصیات مدیر از نظر فایول :



- جسماني (سلامتي , نيرو , مهارت )
- فكري ( توانائي تجزيه و تحليل , قضاوت و تطابق )
- فني (مربوط به وظائف )
- روحي ( انرژي , استواري , تمايل به قبول مسئوليت )
- تجربه ( عامل کار صحيح و مناسب )
- آموزش ( آشنائي عمومي با موضوعاتي که منحصرأ مربوط به وظائف شغلي نيست )

## نگرش نئوکلاسیک

افزایش کارایی از طریق درک انسانها .

- مطالعات هاثورن Hawthorne :

التون مايو

بین میزان تولید و عوامل محیطی شامل نور ،

صدا ، و .... ارتباطی وجود دارد یا نه ؟

شبکه ارتباطات کشف شد ( سازمان غیر رسمی )

## روند روابط انساني: آغازگر جنبش انسان گرايان

✓ ویژگیهای برجسته این روند:

فلسفه مدیریت	مشابه مدیریت سنتی، اما عامل انسانی بعنوان يك عامل برجسته تولید با دیگر عوامل تفاوت هائی دارد.
الگوی انسانی	انسان اجتماعی (الگوی تك بعدی)
هدف اصلی	بازدهی-رضایت کارکنان
پیش فرضها	ثبات، تداوم، امکان وجود تضاد میان فرد و سازمان

# نگرش علمی مدیریت

عبارت است از بکارگیری یک متد علمی جهت مشکلات موجود در نظام و حل این مشکلات به وسیله معادلات ریاضی در غالب سیستم ها ( باعث اثربخشی در تصمیمات مدیران می شود. )

روند دوگانه علم مدیریت / نظریه تصمیم گیری و جنبش انسان گرایی

✓ اساس این روند:

کاربرد الگوهای کمی و مدل سازی های ریاضی یعنی کمی کردن  
متغیرهای مدیریت و بهینه سازی فرآیندهای تصمیم گیری.



# - نگرش سیستمی

بنیانگذار مکتب سیستمی برتلانفی بود .  
سیستم مجموعه ای از اجزاء وابسته به هم  
است که در رابطه منظم با یکدیگر کار  
می کنند مثل سیستم اعصاب ،  
راه آهن ، مثل دانشگاه و دانشجویان .



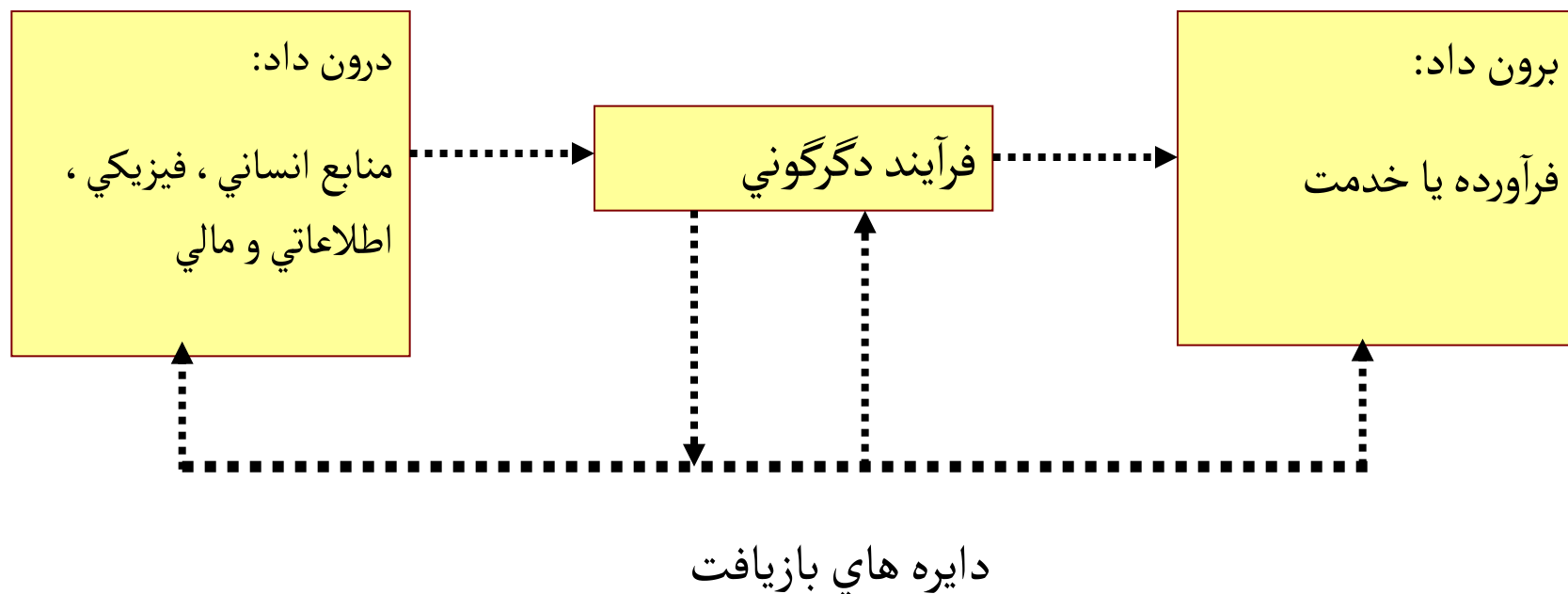
## ویژگی و کاربرد نظریه سیستمها در مدیریت

✓ مفهوم سیستم:

يك كل تشكيل شده از يك دسته عوامل و اجزا كه زیر سیستم خوانده مي شوند و بر اساس يك طرح طبيعي و يا ايجاد شده (مصنوعي)، هم از نظر ساختاري و هم از نظر عملياتي براي دستيابي به هدفهاي كل سیستم با هم وابسته و در مراوده دائم هستند.

## ویژگی و کاربرد نظریه سیستمها در مدیریت

✓ فرآیند عملیاتی يك سیستم باز



## ویژگیهای برجسته سیستمهای اجتماعی

✓ زیر سیستمها Subsystems:

اجزای تشکیل دهنده هر سیستم را زیر سیستمها تشکیل می دهند.

✓ هدف گرایی Purpose Fulness:

هر سیستمی با استفاده از انرژی و منابعی که از محیط می گیرد و آن را به شکل برون داد نهائی دگرگون می سازد، به هدفهای خود می رسد.

## ویژگیهای برجسته سیستمهای اجتماعی

### ✓ زوال گرایی Entropy:

هر سیستم باز چنانچه به حال خود رها شود، بتدریج (و بعضاً نیز باشتاب) به سمت اختلال ساختاری و در نهایت زوال کامل پیش می رود.

## ویژگیهای برجسته سیستمهای اجتماعی

### ✓ باز یافت **Feed Back**:

هر سیستم اجتماعی برای نگهداری و تعدیل توازن خود نیاز به گرفتن اطلاعات از محیط و از نتیجه عملیات خود دارد.



# خصوصیات سیستم اجتماعی :

- 1 ، گردش دایره ای
- 2 ، نیل به کمال
- 3 ، نیل به فنا
- 4 ، نیل به تعادل
- 5 ، تناسب اجزاء
- 6 ، اهمیت بعضی از اجزاء



اهميت پذيري نظريه سيستمي :

1« تعليق عقايد شخصي .

2« قبول محدوديت فكري .

3« تجسم شي بصورت كل وقضاوت براساس كل

انواع سيستم :

1« سيستم بسته

2« سيستم باز ( تبادل انرژي و اطلاعات )

## - تئوري ( مکتب ) اقتضائي مدیریت

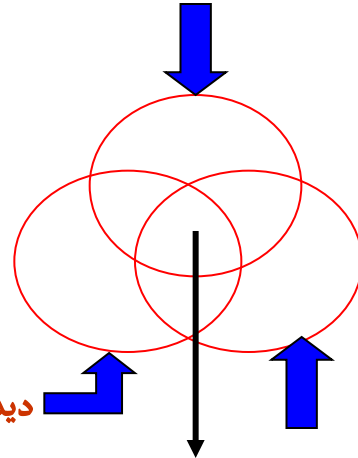
در اینجا تأکید می شود که کارهای مدیران بستگی به يك سري شرایط دارد ( اگر ، پس ) مثلاً روش اداره کردن مدیران وقتی که گروه کاری با تجربه دارند فرق دارد با وقتی که گروه کاری بی تجربه است .

# نظريۀ اقتضايي

## behavioral viewpoint دیدگاه رفتاري

مدیران باید این وظایف را انجام دهند:

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- کنترل
- هدایت



## systeme viewpoint دیدگاه سیستم

چگونه باید بر دیگران تاثیر گذشت:

- نقشه‌های مراوده‌ای
- نقشه‌های اطلاعاتی
- نقشه‌های تصمیم‌گیری

## traditional viewpoint دیدگاه سنتي

مدیران دیدگاه‌های مختلف را برای حل مسائل زیر بکار می‌گیرند:

- محیط بیرونی
- تکنولوژی
- افراد

چگونه اجزا با یکدیگر جمع می‌شوند:

- فرد
- گروه
- سازمان
- محیط

# نقش‌های مدیران

1 ، نقش رابط بین افراد

2 ، نقش اطلاعاتی ( دریافت کننده ، پخش

کننده ، سخنگو با بیرون )

3 ، نقش تصمیم‌گیری ( کارفرمائی ، خاموش

کننده نا آرامیها و کنترل آشوب ، تخصیص

دهنده منابع ، مذاکره با گروه‌های مختلف )

# وظائف مدیران

(1) لوئرگیوولیک ( POSDCORB )

- **P**lanning
- **O**rganizing
- **S**taffing
- **D**irecting
- **CO**ordinating
- **R**eporting
- **B**udgeting



وظایف مدیران

(2) پاترشیپا

تعیین اهداف ، سازماندهی ،  
تجزیه و تحلیل و تقسیم وظایف  
، انگیزش و ارتباطات و  
ارزشیابی

داگلاس: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل  
( P.O.I.C ) :

برنامه ریزی. سازماندهی. **نفوذ** و کنترل  
**فرایند نفوذ** شامل ؛ انگیزش ، ارتباطات ، پویایی  
گروه ، قدرت ، سیاست ، رهبری و فرهنگ  
سازماني مي باشد .

**سازماندهی :** تعیین نمودن ارتباطات رسمی بین افراد و منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی

**نفوذ :** فرایند تأثیر گذاری بر رفتار دیگران .

**انگیزش :** تمایل به کوشش و تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمانی .

**رهبری :** تأثیر روی دیگران برای چیزی که مورد انتظار رهبر است

**گروه :** دو یا چند نفر از افراد که دارای هدف مشترك باشند .

**قدرت :** ناشی از حاکتی است که شخص علی رغم مخالفت های دیگران خواسته خود را تامین کند ( اقتداری )

**قدرت :** توانایی تأثیر بر رفتارها

**فرهنگ اجتماعی:** دخالت دادن ارزشها، منافع و  
آلاتی که بر ساختار رسمی سازمان تاثیر می گذارد.  
**کنترل:** فرایند مقایسه عملیات انجام شده با  
برنامه هاست ( مقایسه هست ها با باید هاست )  
**خلاقیت:** تمایل شخص به ابداع  
**تصمیم گیری:** فرایند یافتن و ارزیابی راه حل ها  
و انتخاب از بین راه حل های ممکن  
**سابوتاز:** چوب لای چرخ گذاشتن

**بوروکراسی (Bureaucracy) :** به معنی سازمان بزرگ است ، و نشان دهنده یکی از آثار سازمان های بزرگ است . بورو به معنای دفتر کار و کراسی از ریشه کراتوس به معنی حاکمیت می باشد .

جنبه های مختلف بوروکراسی :

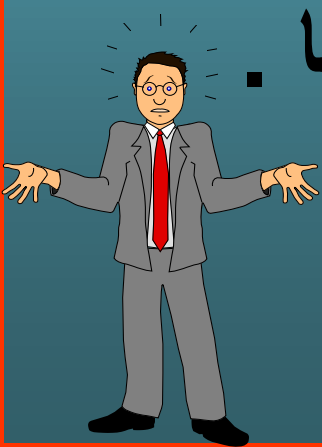
1- جنبه منفی      2- جنبه مثبت      3- بی طرفانه

اعمال قدرت در بوروکراسی :

1- از جهت سنت و اعتقادات مثل سرخپوستها .

2 - براساس خصوصیات رهبر .

3 - براساس قانون .



# خصوصیات بوروکراسی قانونی

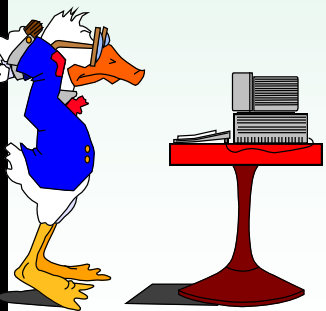
- 1 « کارها بر اساس تخصص بین کارکنان تقسیم می شود .
- 2 « ارتباط افراد و مشاغل تابع سلسله مراتب است .
- 3 « فعالیتهای سازمان براساس مقررات درون سازمان هدایت می شود .
- 4 « فعالیتهای هر یک از افراد بر مبنای منطق سازمانی است نه فردی
- 5 « شایستگی و تخصص عامل اصلی استخدام و ترفیع خواهد بود .
- 6 « ثبت و بایگانی تصمیمات اداری و تشکیل پرونده برای هر کاری ضروری است .



## شرح مأموریت :

اهداف اولیه و اساسي يك سازمان كه بعنوان راهنما براي افراد و مديران در سراسر سازمان عمل مي كند مأموريت مي گويند. لازم نيست كه هميشه مأموريت مكتوب باشد اما لازم است كه افراد مأموريت را كاملاً درك كنند .

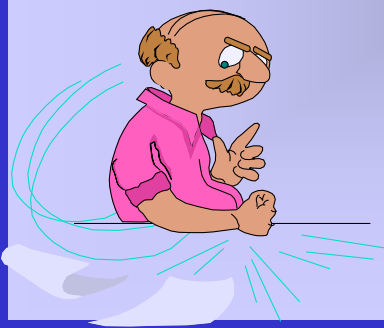
مأموريت از اين جهت مهم است كه جهت رسيدن به هدف را مشخص مي كند .



**اهداف كلي و جزئي :** به نتايج مطلوب رفتار

مورد انتظار اهداف جزئي ( Objective ) مي  
گويند . اهداف بايد در تمام سطوح مشخص باشند  
و اهداف رده پايين با اهداف رده بالا هماهنگ باشد  
ويژگيهاي هدف خوب :

مكتوب و مدون - قابل اندازه گيري - زمان بندي  
شده - مشكل ولي قابل دستيابي .



# انواع هدفها

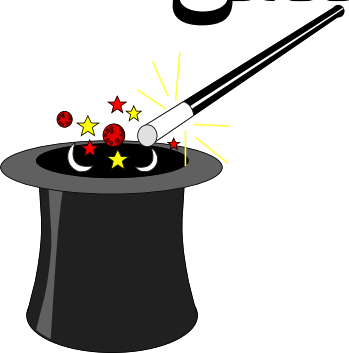
هدفها را از نظر زمان ، ترکیب و اولویت تقسیم بندی می کنند .

1 « زمان : کوتاه مدت ( يك سال ) ، میان مدت ( يك تا پنج سال ) ، دراز مدت ( بیش از پنج سال )

2 « ترکیب : کلی ، جزئی

3 « اولویت : کمی یا کیفی و یا بر اساس

نیاز جامعه اولویت بندی می کنیم .



# **خط مشي ( Policy ) : راهنماي از قبل**

تعيين شده براي اخذ تصميم در سازمان .

صفات خط مشي خوب :

1 « بر اساس اطلاعات واقعي است

2 « خط مشي مديران و زير دستان مكمـل

يكديگر مي باشد ، نه متناقض .

3 « خط مشي قسمتهاي مختلف سازمان

هماهنگ مي باشد . مثل بخش آموزش و

خدمات .

4 « خط مشي بايد قابل درك ، واضح و كتبي باشد .

5 « خط مشي بايد هم ثابت و هم قابل انعطاف باشد .  
( دوام داشته باشد )

6 « خط مشي بايد در عمل جامع باشد و از اتلاف وقت  
مدیران جلوگیری کند .

**مقررات :** انجام کار را در محدوده مشخص هدایت می کند مثل  
گذاشتن کلاه حین کار در اتاق عمل .

**روش یا متد :** نحوه اقدام در وضعیتهای مختلف است .

**رویه ( Procedure ) :** روشها و رویه ها محدودتر از خط  
مشی بوده و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می  
سازند و يك برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیتهای آتی  
می باشند .

سایان